

**PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN EMPAT PERSPEKTIF
BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA
PERUSAHAAN**

(Studi Pada PT. Cahaya Sakti Gemilang)

Oleh:

STEVANUS WIRYO SUHARTO

NIM : 232012204

TUGAS AKHIR

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Guna Memenuhi Sebagian dari
Persyaratan-Persyaratan untuk Mencapai
Gelara Sarjana Ekonomi**

**FAKULTAS : EKONOMIKA DAN BISNIS
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI**



**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
SALATIGA
2018**



PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : STEVANUS WIRYO SUHARTO
NIM : 232012204 Email : 232012204@student.uksw.edu
Fakultas : EKONOMIKA DAN BISNIS Program Studi : AKUNTANSI
Judul tugas akhir : PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN EMPAT PERSPEKTIF BALANCED
SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI PADA PT. CAHAYA SAKTI GEMILANG)
Pembimbing : 1. Paskah Ika Nugroho, SE., M.Si., CMA., QIA., CPSAK
2. _____

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar kesarjanaan baik di Universitas Kristen Satya Wacana maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan, dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing akademik dan narasumber penelitian.
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan disetujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Kristen Satya Wacana.

Salatiga

13 April 2018



STEVANUS WIRYO SUHARTO



FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
Jl. Diponegoro 52-60
☎: (0298) 321212, 311881
Telex 322364 ukswsaia
Salatiga 50711-Indonesia
Fax. (0298)-321433

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : STEVANUS WIRYO SUHARTO
NIM : 232012204
Program Studi : AKUNTANSI
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Kristen Satya Wacana
Salatiga.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi,

Judul : PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN EMPAT
PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
(Studi pada PT Cahaya Sakti Gemilang)

Pembimbing : Paskah Ika Nugroho, SE.,M.Si., CPSAK.,CMA.,QIA
Tanggal diuji : 6 April 2018

adalah benar-benar hasil karya saya.

Di dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan atau gagasan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Apabila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, termasuk pencabutan gelar kesarjanaan yang telah saya peroleh.





PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : STEVANUS WIRYO SUHARTO
NIM : 232012204 Email : 232012204@student.uksw.edu
Fakultas : EKONOMIKA DAN BISNIS Program Studi : AKUNTANSI
Judul tugas akhir : PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN EMPAT PERSPEKTIF BALANCED
SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI PADA PT. CAHAYA SAKTI GEMILANG)

Dengan ini saya menyerahkan hak *non-eksklusif** kepada Perpustakaan Universitas – Universitas Kristen Satya Wacana untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kotak yang sesuai):

- ☒ a. Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA
- ☐ b. Saya tidak mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA**

* Hak yang tidak terbatas hanya bagi satu pihak saja. Pengajar, peneliti, dan mahasiswa yang menyerahkan hak *non-eksklusif* kepada Repositori Perpustakaan Universitas saat mengumpulkan hasil karya mereka masih memiliki hak copyright atas karya tersebut.

** Hanya akan menampilkan halaman judul dan abstrak. Pilihan ini harus dilampiri dengan penjelasan/ alasan tertulis dari pembimbing TA dan diketahui oleh pimpinan fakultas (dekan/kaprodi).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Salatiga, 13 APRIL 2018

STEVANUS WIRYO SUHARTO

Tanda tangan & nama terang mahasiswa

Mengetahui,

Paskah Ika Nugroho, SE., M.Si., CMA., QIA., CPSAK

Tanda tangan & nama terang pembimbing I

1956

Tanda tangan & nama terang pembimbing II

PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN EMPAT PERSPEKTIF
BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA
PERUSAHAAN
(Studi Pada PT. Cahaya Sakti Gemilang)

Oleh:
STEVANUS WIRYO SUHARTO
NIM : 232012204

TUGAS AKHIR

Diajukan kepada Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Guna Memenuhi Sebagian dari
Persyaratan-Persyaratan untuk Mencapai
Gelar Sarjana Ekonomi

FAKULTAS : EKONOMIKA DAN BISNIS
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI

Disetujui oleh:


Paskah Ika Nugroho, S.E., M.Si., CPSAK., CMA., QIA
Pembimbing

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
SALATIGA
2018

HALAMAN MOTTO

“Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi kekuatan kepadaku.”

(Filipi 4:13)

“Diberkatilah orang yang mengandalkan TUHAN, yang menaruh harapannya pada TUHAN!”

(Yeremia 17:7)

"Serahkanlah perbuatanmu kepada TUHAN, maka terlaksanalah segala rencanamu."

(Amsal 16:3)

Segala sesuatu yang bisa kau bayangkan adalah nyata

(Pablo Picasso)

ABSTRACT

Measurement of company performance becomes very important to know whether the company's strategy is going well or not. The purpose of this study was to measure the score using four balanced scorecard perspectives as a means of measuring company performance. This research uses balanced scorecard method as a measurement tool of company performance in PT Cahaya Sakti Gemilang. The benchmarks used in measuring the balanced scorecard are financial perspective (Return on Assets, Return on Equity, Current Ratio, Debt Ratio), customer perspective (Profitability of Customers, Sales Growth), internal business process perspective (Innovation, Operation, Service After Sales), and growth and learning perspectives (Employee Training Program, Employee Productivity, Information System). The results show that there are some decreases in company performance in the financial perspective in 2014, 2015, and 2016. However, from a non-financial perspective, the company's performance has been quite good.

Keywords : *Performance Appraisal, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth and Learning Perspective.*

SARIPATI

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi sangat penting untuk mengetahui apakah strategi perusahaan berjalan dengan baik atau tidak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur skor menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan di PT Cahaya Sakti Gemilang. Tolak ukur yang digunakan dalam mengukur *balanced scorecard*, antara lain : perspektif keuangan (*Return on Assets*, *Return on Equity*, *Current Ratio*, *Debt Ratio*), perspektif pelanggan (Profitabilitas Pelanggan, Pertumbuhan Penjualan), perspektif proses bisnis internal (Inovasi, Operasi, Layanan Purna Jual), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Program Pelatihan Karyawan, Produktivitas Karyawan, Sistem Informasi). Hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa penurunan kinerja perusahaan dalam perspektif finansial di tahun 2014, 2015, dan 2016. Namun dilihat dari perspektif non finansial, kinerja perusahaan sudah dikatakan cukup baik.

Kata kunci : Penilaian kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

KATA PENGANTAR

Penelitian ini berawal dari ketertarikan peneliti mengenai kinerja perusahaan pada PT Cahaya Sakti Gemilang. Pada perusahaan ini masih belum menerapkan pengukuran kinerja. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengambil topik mengenai pengukuran kinerja perusahaan. Sehingga penelitian ini dapat menjadi tolak ukur perusahaan dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat kekurangan yang mungkin ditemukan. Namun demikian penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi karyawan dan pihak-pihak yang berkepentingan, serta dapat memberikan dorongan bagi peneliti lain untuk melakukan pengembangan penelitian serupa dikemudian hari.

Salatiga, 9 Februari 2018

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur atas berkat Tuhan Yesus Kristus yang selalu memberikan berkat kepada diri penulis, sehingga tugas akhir ini dapat selesai dengan baik. Penulis sadar akan keterbatasan yang dimiliki dalam proses penyusunan skripsi ini sehingga tanpa campur tangan Tuhan Yesus Kristus dan peran berbagai pihak semua ini tidak akan terjadi. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Seluruh Anggota Keluarga Besar, Ayah, Ibu, Gibson, dan Lafiana, terima kasih telah memberikan dukungan dan doa kepada penulis hingga mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Paskah Ika Nugroho, SE.,M.Si., CPSAK.,CMA.,QIA dan Elisabeth Penti K. SE, M.Ak., QIA selaku pembimbing, terima kasih atas segala bimbingan, dukungan, saran, kesabaran dan waktu yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Eko Suseno Hendro Riyadi Matruty, SE.,MM selaku wali studi yang membimbing dan memberikan pengarahan selama menempuh studi.
4. Seluruh Dosen serta Staff Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang memberikan pelayanan yang baik selama penulis berkuliah.
5. Sahabat terbaik selama kuliah Grady Elvrado, Michael Agung, Adi Wijaya yang selalu memberikan semangat dan menjadi tempat keluh kesah.
6. Aida, Jojo, Ocep, Danu, Fanny, Jeremy, dan teman – teman PERMEN lainnya yang sudah memberikan pengalaman selama kuliah dan menjadi anak takut akan TUHAN.
7. Paman Willy, David, Adi, Hermadi, Toro, Wahyu, dan Bibi Retno, Welan, Titin, Margareth, Monica, Lila, Mami Kori dan paman bibi lainnya yang sudah memberi semangat dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi.
8. Seluruh Karyawan PT Aman Kokoh Mandiri, PT Cahaya Sakti Gemilang dan PT Karya Graha Kencana yang mendukung dan memberi semangat untuk menyelesaikan skripsi.
9. Bpk. Lukas Kurniawan, Sinnata Halim, Lim Budi, dan Yossie selaku pemilik perusahaan yang mengizinkan penulis untuk magang, dan memberikan data untuk menyelesaikan skripsi.

10. Ibu Kwuilan selaku pemilik rumah makan Kendil Mas Agramas yang mendidik dan memberi pengalaman dalam menempuh hidup yang lebih baik.
11. Pdt. Erastus Sabdono selaku pendeta gereja Rehobot Ministry, dan teman-teman Rehobot di Jakarta, terima kasih sudah mendukung dan memberi tujuan hidup untuk menjadi Sempurna seperti Allah Bapa.

Dan untuk seluruh pihak yang telah membantu hingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan. Semoga Tuhan Yesus Kristus senantiasa melimpahkan Berkah, Anugerah dan Kemurahan-Nya.

Stevanus Wiryo Suharto



DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Pernyataan tidak plagiat.....	ii
Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tugas Akhir.....	iii
Pernyataan Persetujuan Akses.....	iv
Halaman Persetujuan	v
Halaman Motto	vi
<i>Abstract</i>	vii
Saripati	viii
Kata Pengantar	ix
Ucapan Terima Kasih.....	x
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Pendahuluan	1
Kajian Pustaka.....	4
Pengetian Kinerja	4
Pengukuran Kinerja	5
Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja.....	5
<i>Balanced Scorecard</i>	6
Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	7
Perspektif Keuangan	7
Perspektif Pelanggan	7
Perspektif Proses Bisnis Internal.....	8
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	9
Kerangka Berpikir	9
Metoda Penelitian.....	10

Hasil dan Pembahasan.....	12
Gambaran Objek.....	12
Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	13
Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	15
Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	17
Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	19
Penutup.....	21
Kesimpulan.....	21
Implikasi	22
Keterbatasan	23
Saran	23
Daftar Pustaka	24
Lampiran	25
Daftar Riwayat Hidup	33

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.0 : Kerangka Berpikir	10
--------------------------------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Return On Assets (ROA)	13
Tabel 2. Return On Equity (ROE).....	14
Tabel 3. Current Ratio (CR).....	14
Tabel 4. Debt Ratio (DR).....	15
Tabel 5. Profitabilitas Pelanggan (Customer Profitability).....	16
Tabel 6. Sales Growth	16
Tabel 7. Inovasi Perusahaan.....	17
Tabel 8. Operasi	18
Tabel 9. Program Pelatihan Karyawan (Employee Training Program)	19
Tabel 10. Produktivitas Karyawan (Employee Productivity)	20

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Laporan Keuangan Neraca tahun 2014 dan 2015.....	25
Lampiran 2: Laporan Keuangan Laba rugi tahun 2014 dan 2015	26
Lampiran 3: Laporan Keuangan Neraca tahun 2016	28
Lampiran 4: Laporan Keuangan Laba rugi tahun 2016	30





PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN EMPAT PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

(Studi Pada PT. Cahaya Sakti Gemilang)

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi sangat penting untuk mengetahui apakah strategi yang ditetapkan oleh perusahaan berjalan dengan baik atau tidak. Sehingga dapat diketahui pula apakah tujuan perusahaan dapat tercapai. Pengukuran kinerja yang sering digunakan oleh banyak perusahaan adalah berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari sudut keuangan, padahal dengan semakin kompetitifnya lingkungan bisnis juga menuntut suatu pengukuran kinerja dengan melihat aspek non keuangan perusahaan (Nugrahayu 2016). Apabila manajer/karyawan dapat memperoleh keuntungan finansial yang tinggi maka akan dianggap baik, dan dirasa cukup bagi manajer/karyawan untuk mendapat imbalan dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang hanya menitikberatkan pada sisi keuangan bisa tidak mampu menjelaskan kondisi aktual perusahaan, karena tidak mempertimbangkan aspek penting selain aspek keuangan. Agar semua itu dapat tercapai, maka diperlukan prestasi atau kinerja yang baik dari manajer/karyawan. Selain itu, cara untuk menilai prestasi atau kinerja manajer/karyawan adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Apabila para manajer/karyawan bekerja dengan kinerja yang tinggi, maka perusahaan akan dapat mencapai tujuannya secara optimal.

Balanced Scorecard diterjemahkan sebagai kinerja yang berimbang (*balanced*) dan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja dan rencana skor yang hendak diwujudkan (*scorecard*). Penerapan BSC akan sangat mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan karena dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan dalam pengelolaan unit usaha perusahaan. Berdasarkan pendekatan BSC, manajemen tingkat atas atau eksekutif akan menerjemahkan strategi ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh manajer/karyawan. Pendekatan yang dilakukan dalam BSC

didasarkan pada empat perspektif, yaitu *financial*, *customers*, *internal business processes* dan *learning and growth* (Kaplan & Norton, 1996). Dalam perkembangannya, BSC telah digunakan oleh banyak perusahaan di berbagai negara. Namun hal ini tidak berarti semua perusahaan yang menerapkan BSC berhasil memperoleh manfaat yang diinginkan. Implementasi BSC tidak selalu berhasil meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa perusahaan ikut menerapkan BSC tanpa memahami makna dan tujuan dari konsep BSC dan pengaruhnya bagi perusahaan. Hal ini membuat implementasi BSC menjadi tidak berhasil dan tidak memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Terdapat banyak tantangan bagi perusahaan yang mengimplementasikan BSC, kondisi dan karakteristik perusahaan juga sangat mempengaruhi kesuksesan implementasi BSC (Molleman, 2007).

Berdasarkan wawancara dengan direktur PT. Cahaya Sakti Gemilang (CSG). PT CSG adalah perusahaan penyedia jasa transportasi dan logistik yang lahir di Jakarta pada tahun 2011. Salah satunya pulau Kalimantan yang kaya akan sumber daya alam menjadi wilayah utama operasi perusahaan, dengan pengembangan layanan ke pulau-pulau lainnya seperti Sumatra dan Jawa. Bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan terkemuka, perusahaan turut serta mengembangkan dunia perindustrian Indonesia. Dalam melaksanakan aktivitas operasi, perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan kinerja. Sebagai upaya untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai dan untuk menghadapi tantangan di tahun mendatang, perusahaan menetapkan serangkaian strategi. Strategi tersebut yaitu berfokus pada peningkatan efisiensi operasional sehingga dapat mengoptimalkan nilai perusahaan. Hal itu membuat pengukuran kinerja menjadi aspek yang sangat penting bagi perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya.

Balanced Scorecard dapat menjadi pendorong kinerja keuangan masa depan. PT CSG salah satu perusahaan yang dapat mengimplementasikan visi dan misi menjadi strategi jangka panjang, namun masih memiliki masalah di bagian keuangannya, maka yang menjadi pendorong kinerja keuangan meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan merupakan sebuah konsep yang digunakan PT CSG sebagai alat pengukuran kinerja keuangan. Pendekatan Balanced Scorecard

dalam suatu bentuk strategi yang mampu menjelaskan hubungan dari setiap perspektif sampai dengan perannya dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

Selama ini perubahan di PT Cahaya Sakti Gemilang belum diukur pangsa pasarnya yang mengakibatkan adanya masalah dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan. Namun dengan mempertimbangkan pengukuran kinerja menggunakan inovasi sebagai pengukuran kinerja lainnya, maka dibutuhkan pengukuran yang lebih komprehensif dengan menggunakan BSC. Berdasarkan dari permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk menulis mengenai perhitungan skor kinerja perusahaan. Dengan ini penulis mengadakan penelitian yang berjudul: “Pengukuran Kinerja Menggunakan Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Cahaya Sakti Gemilang (CSG) di Jakarta.”

Penelitian sebelumnya terkait BSC dilakukan oleh Aurora (2010) di RSUD Tugurejo Semarang Barutama Kudus tentang kinerja rumah sakit sesudah menggunakan BSC dan analisis kinerja rumah sakit sebelum menggunakan BSC, dapat terlihat bahwa skor sesudah menggunakan BSC lebih tinggi dibandingkan kinerja rumah sakit sebelum menggunakan BSC. Rudisyanto (2010) tentang kinerja perusahaan berdasarkan BSC dengan empat perspektif, secara keseluruhan hasil analisis dengan BSC pada PDAM Kab.Semarang menunjukkan hasil kinerja yang berkategori baik. Wahyuni (2011) tentang kinerja perusahaan PT Semen Bosowa Maros dengan metode *balanced scorecard* secara keseluruhan dapat dikatakan cukup baik. Citrawati (2011) dengan menggunakan konsep *balance scorecard* secara keseluruhan kinerja perusahaan PT Pura Barutama dapat dikatakan cukup baik. Wiguna dan Wirawati (2017) di Trans Sarbagita tentang perkotaan sebagai wilayah pusat bisnis dan kepadatan penduduk yang lebih tinggi dibandingkan pedesaan, tentunya memerlukan sarana dan prasarana transportasi yang lebih lengkap.

Pengukuran kinerja yang menggunakan metode *balanced scorecard* akan membuat perusahaan PT. Cahaya Sakti Gemilang (CSG) berada dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, karena itu rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja di PT. Cahaya Sakti Gemilang (CSG)? Tujuan yang hendak dicapai adalah untuk mengetahui skor pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja di PT. Cahaya Sakti Gemilang (CSG). Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi manajemen dan pengurus mengenai pentingnya memandang kinerja perusahaan dari perspektif yang ada pada Balanced Scorecard yaitu, perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga dapat memberikan pelayanan dan kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja

Menurut Moeheriono (2012:95), kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Pengukuran Kinerja

Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012:93). Oleh karena itu pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar mewujudkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Moeheriono (2012:72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*).

Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik dalam Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2011:181), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *balanced scorecard*.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang.

8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *balanced scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat.
9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *balanced scorecard*.
10. Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantau (*monitoring*) atau pengendalian.

Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* merupakan *powerfull tool* dalam perencanaan strategik dan sebagai alat perencanaan. *Balanced scorecard* harus memiliki isi, berupa pengetahuan manajemen (*management knowledge*) yang bisa diimplementasikan dalam pengelolaan suatu perusahaan (Moeheriono, 2012:89).

Menurut Tunggal (2009 : 2), *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen (dan bukan sekedar sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi mereka, menerjemahkan strategi menjadi tindakan dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2011:366), *balanced scorecard* adalah sistem manajemen startegis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi.

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan tetap digunakan dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Menurut Hansen dan Mowen (2011:371), dalam perspektif finansial terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan perusahaan, yaitu : pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis; penurunan biaya dan peningkatan produktivitas; penggunaan asset yang optimal dan strategi investasi.

Sedangkan menurut Tunggal (2009:47), perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan, antara lain :

- a. Laba akuntansi (*Accounting Profit*).

$\text{Laba Akuntansi} = \text{Pendapatan untuk suatu periode} - \text{Biaya untuk periode.}$

- b. ROI (*Return On Investment*)

$\text{ROI} = \text{Laba Akuntansi} / \text{Investasi dalam usaha}$

- c. Residual income adalah laba akuntansi yang dikurangi biaya modal yang digunakan untuk menghasilkan laba, atau :

$\text{Residual Income} = \text{laba akuntansi dikurangi (nilai aktiva yang digunakan untuk memperoleh laba} \times \text{Rate of return yang diharapkan dari aktiva tersebut).}$

- d. Nilai Pasar (*Market Value*), yang merupakan harga dimana saham-saham perusahaan diperdagangkan di pasar terbuka. Untuk perusahaan yang sudah *go public* nilai pasar dihargai setiap hari atas dasar per saham dan dilaporkan dalam berita keuangan.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk

bersaing dengan kompetitif mereka. Segmen yang ditargetkan dapat mencakup pelanggan yang ada sekarang dan pelanggan potensial.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton dalam Tunggal (2009:66) membagi 2 (dua) kelompok pengukuran pelanggan, yaitu Kelompok pengukuran pelanggan utama (*Customer Core Measurement Group*) dan mengukur proporsi nilai pelanggan (*Measuring customer Value Proposition*).

- a. Kelompok pengukuran pelanggan utama (*customer core measurement group*), mencakup lima tolak ukur generik yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan, yaitu :
 1. Pangsa pasar (*Market share*), yang mengukur seberapa besar segmen pasar yang dikuasai perusahaan dan diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah customer, atau unit volume yang terjual.
 2. Retensi pelanggan (*Customer retention*), mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki.
 3. Akuisisi pelanggan (*Customer acquisition*), mengukur persentase jumlah penambahan *customer* baru.
 4. Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*), tingkat kepuasan pelanggan terhadap kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.
 5. Kemampulabaan pelanggan (*Customer profitability*), tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.
- b. Mengukur proporsi nilai pelanggan (*measuring customer value propotion*), merupakan konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar dan pangsa rekening pelanggan. Atribut-atribut yang membentuk proporsi nilai adalah :
 1. Atribut produk/jasa (*Product/service attribute*), dalam hal ini prioritas konsumen bisa berbeda, meliputi fungsi dari produuk atau jasa, harga dan kualitasnya.
 2. Hubungan pelanggan (*Customer relationship*), meliputi pengiriman produk dan jasa termasuk dimensi waktu dan respon pelanggan.
 3. Citra dan reputasi (*Image and reputation*), menggambarkan faktor tidak berwujud (*intangibile*) yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Model generik dari proporsi nilai pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Moeheriono (2012:92), pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal berfokus pada tiga proses utama, yaitu :

- a. Proses Inovasi (*Innovation process*), mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan dimasa depan.
- b. Proses operasi (*Operations process*), merupakan upaya pemenuhan kebutuhan produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.
- c. Layanan purna jual (*Postsale service process*), merupakan upaya pemberian manfaat tambahan kepada pelanggan berupa garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran. Ketiga proses yang dinamakan “*General Value Chain Model*”

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan dalam peningkatan kemampuan untuk ikut berpartisipasi mencapai tujuan perusahaan.

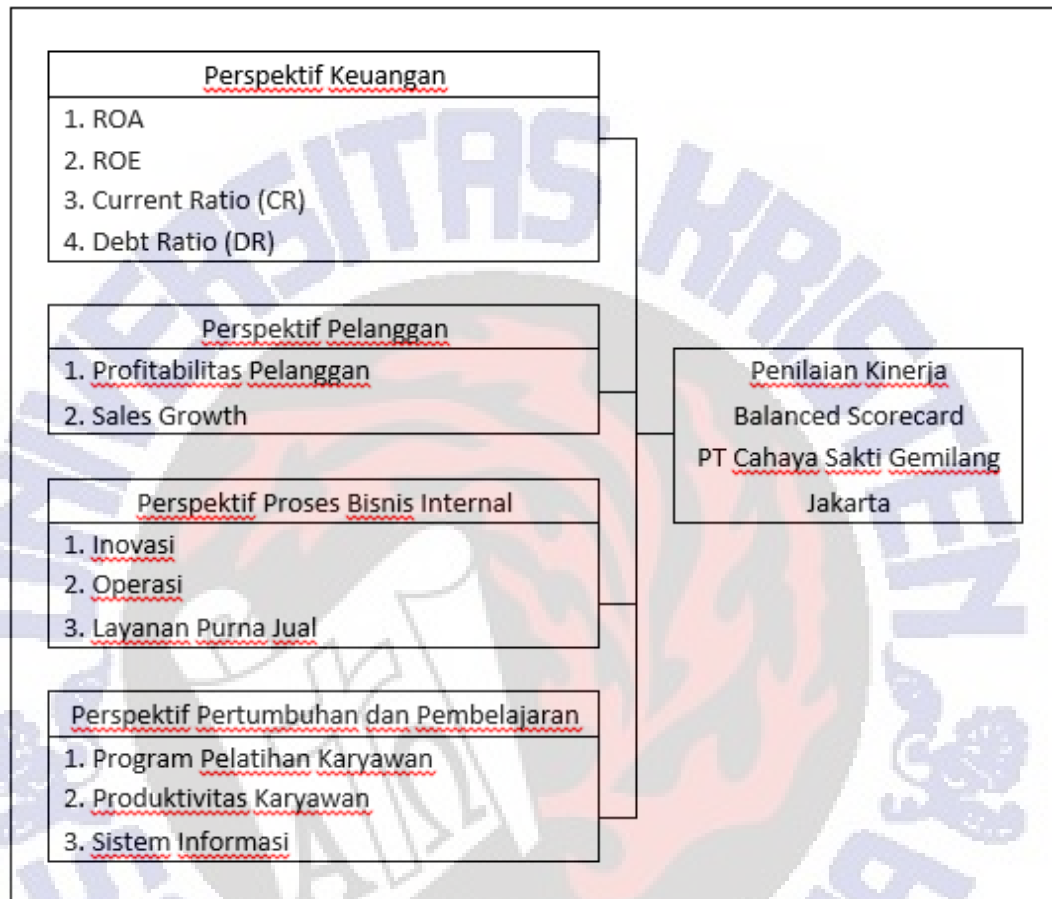
Menurut Tunggal (2009:96), terdapat tiga faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengukuran, yaitu :

- a. Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*).
Akibat adanya pergeseran teknologi yang menunjukkan seluruh pekerjaan diotomatisasi, maka pekerjaan yang sama yang dilakukan secara terus-menerus pada tahap efisiensi dan produktivitas yang tidak sama, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perbaikan terus-menerus.
- b. Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*).
Dalam persaingan bisnis yang ketat maka diperlukan informasi yang tepat, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Informasi tersebut dapat berupa informasi tentang pelanggan, proses bisnis internal, keuangan dan keputusan yang dibuat karyawan.
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and alignment*). Ukuran dari motivasi karyawan adalah jumlah saran per-karyawan, dimana ukuran ini menangkap partisipasi karyawan yang sedang berlangsung dalam memperbaiki kinerja perusahaan.

Kerangka Berpikir

Balanced scorecard sebagai suatu sistem yang menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang dapat digunakan untuk mengukur penilaian kinerja perusahaan. Tidak hanya mengukur keuangannya saja, namun

balanced scorecard dapat meningkatkan kinerja karyawan dari kemampuan karyawan dan sedikit motivasi yang dapat membantu meningkatkan inovasi bisnis internal. Sehingga pertumbuhan penjualan pada perspektif pelanggan akan meningkat.



Gambar 1.0
Kerangka Bepikir

METODA PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT Cahaya Sakti Gemilang yang berlokasi Rukan Excluxive Mediterania Blok G-81 Bukit Golf Mediterania – Pantai Indah Kapuk Jl. Mari Jakarta Utara dengan pertimbangan bahwa selain sangat

relevan dengan permasalahan yang diteliti, juga dapat memudahkan peneliti dalam mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan.

Jenis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka, yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data yang berskala interval dan rasio (Rahyuda et al., 2004:75). Data kuantitatif dalam penelitian ini antara lain: a) Laporan keuangan perbulan selama tiga tahun terakhir (tahun 2014, 2015, dan 2016); b) Data jumlah karyawan. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2007). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara.

Metode Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini merupakan wawancara terstruktur, yang menggunakan pedoman wawancara dalam melakukan penggalian data terhadap informan penelitian. Penggalian data yang diperlukan dalam penelitian ini merupakan penerapan metode *balanced scorecard* pada PT. Cahaya Sakti Gemilang yakni Bp. Yossie selaku fungsional ahli bidang akuntansi, Bp. Sinnata Halim selaku direktur dan pemilik, Ibu Rachel Mukthi di bidang logistik, Ibu. Vera selaku HRD; (b) Dokumentasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh informasi berupa dokumen terkait yang ada pada perusahaan tersebut. Dokumen yang dimaksud adalah arsip-arsip tertulis pada perusahaan yang berupa *Company Profile*.

Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data yang telah diperoleh dari transkrip wawancara dan data-data yang diperoleh dari perusahaan meliputi data finansial serta data non finansial; (2) Melakukan analisis data yang telah diperoleh; (3) Melakukan pengukuran kinerja perusahaan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Objek

Pada awalnya, Bisnis batubara di tahun 2014 masih ditandai dengan penurunan harga yang cukup signifikan. Turunnya harga batubara ini menyebabkan ekspor batu bara Indonesia menjadi menurun. Rendahnya harga jual batubara tidak dapat menutupi biaya operasional perusahaan. Akibat dari biaya operasional yang tinggi yang tidak dapat disesuaikan dengan harga jual batubara sehingga semakin banyak industri batubara yang menderita kerugian, bahkan tidak sedikit pula yang sudah tidak mampu bertahan sehingga mereka menutup usahanya. Dalam hal ini PT CSG tetap maju, bahkan lebih maju dari tahun sebelumnya, baik itu dari sisi kinerja operasional, dan kinerja keuangannya. Ini membuktikan, kondisi yang memprihatinkan bagi industri sejenis ternyata menjadi peluang bagi PT CSG.

PT. CSG melayani proyek-proyek transportasi dan logistik di bidang pertambangan. Proyek pertama adalah proyek tambang batubara milik PT. Intan Sari Perkasa, yang merupakan anak perusahaan Sinar Mas Mining. Proyek tersebut berlokasi di Kalimantan Tengah dan dimulai pada tahun 2011 hingga selesai pada tahun 2013. Pada awal tahun 2013, PT. CSG memulai kerja sama dengan PT. Indo Asia Cermelang sebagai pemilik kuasa pertambangan batubara di desa Sungai Cuka, Kecamatan Kintap, Kabupaten Sungai Danau, Kalimantan Selatan. Selain batubara, bahan tambang lainnya yang dikerjakan adalah batu andesit, yang telah beroperasi sejak tahun 2013 di Subang dan Purwakarta. Dengan klien-klien yang telah memiliki nama besar di bidang industri, diantaranya PT. Waskita Karya dan PT. Semen Indonesia, CSG siap melayani kebutuhan transportasi dan logistik di bidang-bidang lainnya. PT. CSG memiliki visi menjadi perusahaan yang selalu bertumbuh dan membawa kesejahteraan bagi banyak orang, dan misinya adalah menyediakan layanan transportasi yang aman dan efisien secara profesional, dan

bekerja dengan menjunjung kualitas kerja yang tinggi, keamanan, ketepatan waktu, dan dapat diandalkan.

Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

a) *Return on Assets (ROA)*

Analisis *Return on Assets (ROA)* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit.

Tabel 1
Return On Assets (ROA)

Tahun	<i>Net Income</i>	<i>Total Asset</i>	ROA (%)
2014	Rp (3,906,938,513.93)	Rp 11,429,310,738.26	-34
2015	Rp 24,319,210,718.75	Rp 38,625,560,019.70	63
2016	Rp (7,612,401,568.99)	Rp 51,901,744,936.90	-15

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan analisis tabel diatas menunjukkan terjadinya fluktuatif dari tahun ke tahun. Pada tahun 2015 Return on Asset-nya sebesar 63% yang meningkat dari tahun 2014 yaitu sebesar (34%). Pada tahun 2016 Return on Asset-nya juga mengalami penurunan yaitu sebesar (15%). Berdasarkan perhitungan ROA diatas dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan menurun dan belum mampu efisien dalam menggunakan total aktiva, karena ROA digunakan untuk mengukur efektifitas perusahaan dalam menghasilkan laba dengan memanfaatkan aktiva yang dimilikinya. Dilihat dari ROA tahun 2015, pendapatan perusahaan meningkat cukup tinggi dari tahun sebelum dan sesudahnya, karena saat tahun tersebut harga batubara mengalami peningkatan, dan di tahun 2014, 2016 terjadinya penurunan nilai batubara yang mengakibatkan jatuhnya harga batubara dan membuat banyak perusahaan batubara mengalami kerugian. Namun asset yang dimiliki perusahaan ini dari tahun ke tahun semakin meningkat, karena perusahaan ingin terus maju dan berkembang untuk pencapaian visi dan misi perusahaan.

b) *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity (ROE) menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih yang diukur dari perbandingan antara laba bersih setelah pajak (*net income*) dengan jumlah ekuitas.

Tabel 2
***Return on Equity* (ROE)**

Tahun	<i>Net Income</i>	<i>Equity Capital</i>	ROE (%)
2014	Rp (3,906,938,513.93)	Rp (5,026,918,395.74)	78
2015	Rp 24,319,210,718.75	Rp 19,292,292,323.01	126
2016	Rp (7,612,401,568.99)	Rp 18,810,625,151.24	-40

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan analisis tabel tersebut menunjukkan bahwa *Return on Equity* untuk tahun 2014 sebesar 78%. ROE tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 126% diikuti dengan *net income* dan *equity capital* yang juga meningkat, sedangkan untuk ROE tahun 2016 mengalami penurunan sebesar (40%). Penurunan ROE dari tahun ke tahun yang terjadi pada perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang menunjukkan penurunan kinerja perusahaan dalam mengelola modalnya untuk menghasilkan laba bagi pemegang saham.

c) *Current Ratio* (CR)

Menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban lancar. Rasio ini memperbandingkan jumlah aktiva lancar dengan kewajiban lancar.

Tabel 3
***Current Ratio* (CR)**

Tahun	<i>Current Assets</i>	<i>Current Liabilities</i>	CR (%)
2014	Rp 7,911,971,079.93	Rp 7,630,287,013.00	104
2015	Rp 34,317,711,357.36	Rp 7,323,728,009.70	469
2016	Rp 41,781,375,643.84	Rp 28,846,478,544.65	145

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel *Current Ratio* tersebut, *Current Ratio* secara berturut-turut mengalami fluktuatif. Pada tahun 2014 sebesar 104%, di tahun 2015 meningkat signifikan sebesar 469%, dan sebesar 145% di tahun 2016 mengalami penurunan. Pengukuran ini bertujuan untuk menandakan seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Berdasarkan tingkat *Current Ratio* selama tiga

periode tersebut, kinerja perusahaan fluktuatif setiap tahunnya, artinya semakin besar aktiva lancar dibandingkan utang lancar, maka semakin tinggi kemampuan perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya.

d) *Debt Ratio* (DR)

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah aktiva perusahaan yang dibiayai dengan total hutang.

Tabel 4
***Debt Ratio* (DR)**

Tahun	Total Debt	Total Assets	DR (%)
2014	Rp 8,825,942,121.00	Rp 11,429,310,738.26	77
2015	Rp 12,009,539,687.00	Rp 38,625,560,019.70	31
2016	Rp 4,244,641,241.00	Rp 51,901,744,936.90	8

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel *Debt Ratio* diatas menunjukkan terjadinya penurunan setiap tahunnya, yakni 77% di tahun 2014, 31% di tahun 2015, dan 8% di tahun 2016. Hal ini mencerminkan kinerja perusahaan meningkat setiap tahunnya, karena semakin kecil rasionya maka semakin tinggi tingkat keamanannya (*solvable*), atau juga dapat diartikan porsi utang harus lebih kecil terhadap aktiva. Peningkatan ini menandakan meningkatnya keuntungan yang diperoleh perusahaan dari jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk investasi pada aktiva yang dihasilkan.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

a) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*) digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai PT Cahaya Sakti Gemilang dari pendapatan penjualan yang ditawarkan kepada pelanggan.

Tabel 5
Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Tahun	Laba Bersih Sebelum Pajak	Penjualan Bersih	<i>Customer Profitability (%)</i>
2014	Rp (3,906,938,513.93)	Rp 17,486,706,022.00	-22
2015	Rp 24,319,210,718.75	Rp 77,837,908,841.47	31
2016	Rp (7,612,401,568.99)	Rp 30,347,852,961.04	-25

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa perhitungan *Customer Profitability* diatas pada tiga tahun terakhir mengalami penurunan. Pada tahun 2014 sebesar (22%) kerugian yang berhasil di dapat perusahaan, tahun 2015 keuntungan yang diterima sebesar 31%, dan tahun 2016 menurun menjadi (25%). Kinerja perusahaan berdasarkan tabel diatas dengan menggunakan tolak ukur *Customer Profitability* menunjukkan kinerja perusahaan menurun, karena keuntungan yang berhasil dicapai PT Cahaya Sakti Gemilang dari pendapatan penjualan yang ditawarkan kepada pelanggan mengalami fluktuatif. Namun dilihat dari tahun 2015, mengapa penjualan bersih dapat meningkat cukup tinggi dibandingkan dengan periode tahun sebelumnya, karena saat tahun 2015 perusahaan mampu menghasilkan penjualan batubara dengan nilai jual batubara yang cukup tinggi di tahun tersebut.

b) Pertumbuhan Penjualan (*Sales Growth*)

Sales Growth (SG) digunakan untuk melihat seberapa besar pertumbuhan penjualan perusahaan dibandingkan periode sebelumnya.

Tabel 6
Sales Growth

Tahun	Penjualan Periode Sekarang	Penjualan Periode Sebelumnya	<i>Sales Growth (%)</i>
2014	Rp 17,486,706,022.00	Rp 22,559,406,022.00	-22
2015	Rp 24,319,210,718.75	Rp 17,486,706,022.00	39
2016	Rp 30,347,852,961.04	Rp 24,319,210,718.75	25

Sumber : Hasil Olahan Data

Berdasarkan tabel *Sales Growth* diatas, *Sales Growth* pada tahun 2014 mengalami penurunan yaitu sebesar (22%). Pada tahun 2015 *Sales Growth*-nya

meningkat signifikan sebesar 39% lalu *Sales Growth*-nya menurun di tahun 2016 sebesar 25%. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan sudah cukup baik karena di tahun 2015 dan 2016 sudah menunjukkan tren positif dibanding periode sebelumnya, karena di tahun 2015 penjualannya meningkat cukup tinggi yang membuat di tahun 2016 yang seharusnya penjualan mengalami kerugian menjadi meningkat.

Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

a) Inovasi

Inovasi dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel 7
Inovasi Perusahaan

NO	INOVASI – INOVASI PERUSAHAAN	
1	Menyediakan peralatan dan fasilitas yang mumpuni dengan teknologi terbaru.	Memenuhi kebutuhan para pelanggan
2	Menangani proyek pemeliharaan jalan dan <i>hauling</i> .	Mendukung operasi PLTU milik PT. Dian Swastika Sentosa Power.
3	Menaikan target pengangkutan menjadi 100.000 MT per bulan.	Meningkatkan nilai tambah batu bara untuk site Sumatera Selatan.
4	Membuka peluang untuk divisi penyewaan alat berat dan alat transportasi.	Meningkatkan nilai tambah alat transportasi ke wilayah Kalimantan Selatan.
5	Mencari kesempatan-kesempatan untuk bekerja sama dengan mitra-mitra dan pelanggan-pelanggan baru.	Memperkaya pengalaman dan koneksi.
6	Meningkatkan kinerja pengelolaan stock opname dan monitoring persediaan barang dan suku cadang.	Meningkatkan efektivitas sistem kerja.
7	Melakukan upgrade ban R20 1100.	Menggantikan penggunaan Ban Truck, yang berdampak positif pada penurunan biaya ban untuk operasional tambang.
8	Mengoperasikan Mitsubishi Fuso dan dump-truck Hino FM 260 JD.	Menggantikan penggunaan Truck, yang berdampak positif pada penurunan biaya bahan bakar untuk operasional tambang.

Berdasarkan tabel Inovasi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berupaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan melakukan inovasi-inovasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan untuk mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang.

b) Operasi

Dalam tolak ukur ini, perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang mengimplementasikan jasa operasi yang terdiri dari lima tahap :

Tabel 8
Operasi

Tahap pertama	<i>Coorporation with Owners</i>	Membuat kontrak dengan pemilik tambang Indoasia Cermelang (IAC)
Tahap kedua	<i>IAC a Coal Drill</i>	Menangani pengeboran batubara
Tahap ketiga	<i>Phase Mine to Dump Truck Loading (DTL)</i>	Menangani material/batubara mulai area tambang hingga DTL
Tahap keempat	<i>Phase DTL to Port</i>	Menangani batubara mulai dari DTL sampai dengan Pelabuhan
Tahap kelima	<i>Marketing dan Penagihan</i>	Penagihan berdasarkan jarak dan tonase

Sumber : Hasil PT Cahaya Sakti Gemilang

Berdasarkan tabel jasa operasi diatas, perusahaan melakukan tahapan-tahapan tersebut guna menyampaikan produk kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang sudah baik.

c) Layanan Purna Jual

Perusahaan mengutamakan prinsip kesejahteraan dan responsibilitas dalam memberikan layanan kepada pelanggan demi memenuhi komitmen layanan terbaik. Perusahaan memberikan tanggapan yang cepat terhadap setiap permintaan dan keluhan konsumen sebagai bagian dari komitmen pelayanan perusahaan. Untuk menjamin pelayanan pada pelanggan, perusahaan membuka layanan pengaduan melalui saluran telepon, email maupun surat.

Setiap tahun perusahaan menerima pengaduan dari pelanggan. Selama tahun 2014 perusahaan menerima lima kali pengaduan dari pelanggan yang

seluruhnya telah di tindaklanjuti dan diselesaikan. Di tahun 2015 perusahaan menerima empat kali pengaduan dari pelanggan dan seluruhnya telah di tindaklanjuti dan diselesaikan. Dan tahun 2016 perusahaan menerima dua kali pengaduan. Dilihat dari tiga tahun terakhir, pengaduan yang diterima perusahaan menurun setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan berdasarkan tolak ukur Layanan Purna Jual sudah baik.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Program Pelatihan Karyawan (*Employee Training Program*)

Pengukuran kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilakukan dengan cara memberi kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan SDM, tanpa memperhatikan gender, ras dan agama.

Tabel 9
Program Pelatihan Karyawan (*Employee Training Program*)

Tahun	Rencana	Terealisasi
2014	40	57
2015	50	111
2016	50	138

Sumber : Hasil PT Cahaya Sakti Gemilang

Berdasarkan tabel tersebut, pencapaian pelatihan pada tahun 2014 terealisasi 57 orang dari rencana 40 orang atau melebihi target dari rencana sebesar 142%. Untuk tahun 2015 pelatihan tenaga kerja menargetkan 50 orang dan terealisasi 111 orang atau melebihi target dari rencana sebesar 222%. Pelatihan tenaga kerja pada tahun 2016 yang terealisasi 138 orang dari rencana 50 orang atau presentasi realisasi terhadap rencana sebesar 276% yang artinya melebihi target. Hal ini menunjukkan perusahaan memperhatikan kualitas dari karyawannya dengan cara mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya.

b) Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Tolak ukur ini digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas kinerja karyawan perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang dalam bekerja.

Tabel 10
Produktivitas Karyawan (*Employee Productivity*)

Tahun	Laba Bersih Sebelum Pajak	Jumlah Karyawan	Tingkat Produktivitas Karyawan
2014	Rp (3,906,938,513.93)	57	Rp (68,542,781)
2015	Rp 24,319,210,718.75	111	Rp 219,091,988
2016	Rp (7,612,401,568.99)	138	Rp (55,162,330)

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat produktivitas karyawan secara global mengalami penurunan di tahun 2014 dan mengalami peningkatan di tahun 2015. Tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2014 yaitu sebesar Rp (68,542,781), yang artinya setiap karyawan berkontribusi pendapatan kepada perusahaan sebesar Rp (68,542,781). Di tahun 2015 tingkat produktivitas karyawan yaitu sebesar Rp 219,091,988, yang artinya setiap karyawan berkontribusi pendapatan kepada perusahaan sebesar Rp 219,091,988. Di tahun 2016 yang merupakan penurunan dari tahun 2015 memiliki tingkat produktivitas sebesar Rp (55,162,330), yang artinya setiap pekerja berkontribusi pendapatan kepada perusahaan sebesar Rp (55,162,330). Kinerja perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang berdasarkan tolak ukur produktivitas karyawan kurang baik, karena tingkat produktivitas karyawannya fluktuatif.

c) Sistem Informasi

Sejalan dengan visi menjadi perusahaan yang selalu bertumbuh dan membawa kesejahteraan bagi banyak orang, perusahaan mengembangkan sistem teknologi informasi yang handal dan dapat mendukung kinerja perusahaan agar memiliki keunggulan kompetitif di pasar global.

Perusahaan memerlukan perencanaan strategis teknologi informasi yang komprehensif yang akan menjadi pedoman utama dalam pengembangan TI perusahaan. Sistem yang dilakukan perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang adalah sebagai berikut :

1. Sistem stok opname, stok logistik yang membantu karyawan mencari barang yang ada di gudang.
2. Pemesanan barang melalui via telepon atau email

3. Sistem *Cost Solar* per bulan untuk membantu pengeluaran pemakaian tiap bulannya.
4. Implementasi upgrade *Microsoft* infrastruktur, meliputi : upgrade perangkat keras, upgrade email.
5. Upgrade Aplikasi laporan keuangan excel menjadi Aplikasi *Accurate Accounting* di tahun 2016.

Berdasarkan lima sistem pada perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang, menunjukkan bahwa kinerja TI perusahaan dilakukan dengan benar untuk menjaga kinerja layanan yang baik.

PENUTUP

Kesimpulan

Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja *balanced scorecard* PT Cahaya Sakti Gemilang sudah sesuai dengan konsep *balanced scorecard*. Dari hasil di atas didapatkan kesimpulan yaitu penurunan ROA selama tiga periode menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menurun dan belum mampu efisien dalam menggunakan total aktivitya. Penurunan ROE selama tiga periode yang terjadi pada perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang menunjukkan penurunan kinerja perusahaan dalam mengelola modalnya untuk menghasilkan laba bagi pemegang saham. *Current Ratio* mengalami fluktuatif selama tiga periode menunjukan bahwa kinerja perusahaan fluktuatif setiap tahunnya, artinya semakin besar aktiva lancar dibandingkan utang lancar, maka semakin tinggi kemampuan perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Debt Ratio mengalami peningkatan setiap tahunnya, karena semakin kecil rasionya maka semakin tinggi tingkat keamanannya (*solvable*), atau juga dapat diartikan porsi utang harus lebih kecil terhadap aktiva. Dalam perspektif pelanggan didapatkan kesimpulan yaitu tolak ukur *Customer Profitability* menunjukkan kinerja perusahaan menurun, karena keuntungan yang berhasil dicapai PT Cahaya Sakti Gemilang dari pendapatan penjualan yang

ditawarkan kepada pelanggan mengalami penurunan. *Sales Growth* menunjukkan kinerja perusahaan sudah cukup baik karena di tahun 2015 dan 2016 sudah menunjukkan tren positif dibanding periode sebelumnya. Kemudian perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja perusahaan PT Cahaya Sakti Gemilang sudah cukup baik dalam beroperasi dan melatih karyawannya dalam memenuhi pengembangan sistem informasi perusahaan.

Jadi PT CSG dilihat dari empat perspektif BSC memperlihatkan adanya peningkatan dari operasinya yang membuat perusahaan bertumbuh dan belajar untuk meningkatkan asset perusahaan. PT CSG dapat maju dan berkembang melalui inovasi-inovasi perusahaan yang mampu membuat kinerja keuangan pun setiap tahunnya semakin meningkat untuk pencapaian visi dan misi perusahaan.

Implikasi

Dalam pembahasan diatas dapat disimpulkan pengukuran kinerja PT Cahaya Sakti Gemilang melalui perspektif keuangan memperlihatkan kondisi fluktuatif dari tahun 2014 sampai 2016. Dari perspektif pelanggan, terutama berdasarkan tingkat *sales growth* yang terpenuhi di tahun 2015 dan 2016 adalah 39% dan 25%. Hal ini merupakan keadaan yang cukup baik untuk perusahaan dikarenakan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan yang cukup besar. Secara umum kinerja proses bisnis internal perusahaan dapat dikatakan baik, karena perusahaan telah melaksanakan inovasi, operasi dan memberikan layanan purna jual yang memadai. Namun harus lebih diperhatikan lagi proses inovasi dan operasi agar pelanggan merasa lebih puas atas layanan yang diberikan, sehingga perusahaan dapat memberikan layanan yang memadai dan juga memuaskan kepada pelanggan. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Cahaya Sakti Gemilang terus meningkat kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Pemahaman visi dan misi perusahaan terhadap karyawan merupakan aspek yang sangat perlu diperhatikan perusahaan dalam rangka perwujudan tujuan perusahaan dan didukung oleh kemampuan sistem informasi yang baik dapat menjadikan PT Cahaya Sakti Gemilang mewujudkan tujuan perusahaannya.

Keterbatasan

Tolak ukur untuk masing-masing perspektif masih belum lengkap, karena keterbatasan data perusahaan yang didapat oleh peneliti. Kemudian jangka waktu penelitian ini selama tiga tahun menyebabkan hubungan tiap perspektif tidak maksimal. Sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah waktu pengamatan untuk mengevaluasi kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

Saran

Saran bagi perusahaan adalah mengikutsertakan karyawan dalam mengembangkan *balanced scorecard*, perlu ditingkatkan melalui sosialisasi data *balanced scorecard* perusahaan sehingga seluruh karyawan akan lebih dapat memahami kondisi perusahaannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Aurora, N. 2010. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang).
- Braam, G. J., dan E. J. Nijssen. 2004. *Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A Note on The Dutch Experience. Long Range Planning*. 37(4),335-349.
- Bungin, B. 2007. Penelitian Kualitatif. Jakarta : Kencana.
- Citrawati. 2011. Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan yang diukur dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Pura Barutama Kudus Unit Offset).
- Gaspersz, V. 2011. Total Quality Manajemen Untuk Praktisi Bisnis dan Industri. Bogor: Vinchristo Publication.
- Hansen, D. R., dan M. M. Mowen. 2011. Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, R. S., dan D. P. Norton. 1996. "The *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*", Massachusetts, Harvard Business School Press
- Moehariono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Molleman, B. 2007. *The Challenge of Implementing The Balanced Scorecard. In 6th Twente Student Confrence on IT. Cerca on Google*.
- Nugrahayu, E. R. 2016. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, 4(10).
- Rahyuda, I. K., M. Yasa, I. G. W., Yuliarmi, dan N. Nyoman. 2004. Metodologi Penelitian. Dalam Buku Ajar Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Rivai, V., dan E. J. Sagala. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rusdiyanto, A. F. 2010. Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang.
- Tunggal, A. W. 2009, *Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis*. Jakarta: Harvarindo.
- Wahyuni, S. 2011. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros.
- Wiguna, E. P., dan N. G. P. Wirawati. 2017. Penerapan *Balanced Scorecard* pada Pengukuran Kinerja Trans Sarbagita. E-Jurnal Akuntansi, 1072-1100.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Laporan Keuangan Neraca tahun 2014 dan 2015

NERACA	31-Dec-14	Mutasi Jan'15 - Des'15		31-Dec-15
		Debit	Kredit	
Aktiva Lancar				
Petty Cash Site	-			-
Petty Cash HO	-	465,905,447	418,135,060	47,770,387
Bank Mandiri (88)	23,335,470	16,661,381,306	16,583,235,040	101,481,736
Giro Mandiri (86)	184,447,422	38,407,012,467	38,580,679,341	10,780,548
Bank BRI	19,469,279			19,469,279
UOB (IDR - 0966)	50,973,660	30,184,929,785	30,165,821,831	70,081,614
UOB (USD - 0186)	2,226,511.20	43,492,655,752	43,482,714,966	12,167,298
Pindah Buku (PB)	3,683,071,628	60,931,079,091	60,579,808,583	4,034,342,136
Piutang Usaha	3,948,447,110	77,695,641,130	52,651,916,459	28,992,171,781
Piutang Karyawan	-	466,181,643	85,000,000	381,181,643
Piutang Lain lain (group)	-	9,694,771,262	9,341,104,764	353,666,498
Pph 25 - Prepaid	-	14,441,320		14,441,320
Pph 23 - Prepaid	-	280,157,119		280,157,119
Sewa Dibayar Dimuka	-			-
	7,911,971,080			34,317,711,357
Aktiva Tetap				
Bangunan	167,583,500			167,583,500
Kendaraan	14,072,436,000	4,497,224,976		18,569,660,976
Mesin	-			-
Peralatan Kantor	23,690,000			23,690,000
Akumulasi Penyusutan	(10,746,369,842)		3,706,715,972	(14,453,085,814)
Aktiva Tetap - Netto	3,517,339,658			4,307,848,662
Total Aktiva	11,429,310,738			38,625,560,020
Hutang Lancar				
Hutang Usaha	2,074,222,500	410,998,500		1,663,224,000
Hutang Solar	5,556,064,513			5,556,064,513
Hutang PPN Keluaran	-		104,439,497	104,439,497
Hutang Bank	-			-
	7,630,287,013			7,323,728,010
Hutang jangka panjang				
Hutang Leasing	6,305,522,380	2,756,709,660	4,557,224,976	8,106,037,696
Hutang Bank	1,320,419,741			1,320,419,741
Hutang Group	-	1,143,000,000	1,181,555,750	38,555,750
Hutang kepada Arief Ramon	-	728,376,000	728,376,000	-
Hutang Kepada Pemegang Saham	1,200,000,000	1,716,074,788	3,060,601,288	2,544,526,500
	8,825,942,121			12,009,539,687
Ekuitas				
Modal Saham	-			-
Laba Ditahan Tahun Sebelumnya	(1,119,979,882)			(5,026,918,396)
Laba/rugi Tahun Berjalan	(3,906,938,514)			24,319,210,719
	(5,026,918,396)			19,292,292,323
Total Modal & Kewajiban	11,429,310,738			38,625,560,020

Lampiran 2: Laporan Keuangan Laba rugi tahun 2014 dan 2015

LABA RUGI	31-Dec-14	31-Dec-15
TOTAL PENDAPATAN	17,486,706,022	77,837,908,841
Pendapatan pit 1	10,683,996,327	10,056,912,558
pendapatan pit 2	3,617,300,000	64,433,004,189
Pendapatan Gaji	3,185,409,695	-
pendapatan MAL		3,347,992,094
BEBAN USAHA	14,635,066,648	47,227,240,853
Hauling (Rental OB)	1,586,164,310	29,394,065,502
Hauling ke AKM		-
Hauling lain-lain		-
BEBAN SOLAR	4,273,598,531	1,280,102,400
GAJI	5,349,497,740	8,286,141,219
Beban Kantor	28,902,124	-
BEBAN MAKAN SITE	33,235,500	301,671,480
Beban Lubricant	69,303,000	-
BEBAN NON RM SITE		2,264,759,033
BEBAN SITE LAIN-LAIN		179,850,625
Beban listrik, pam dan telfon		-
Beban Perlengkapan Mess	12,355,000	-
Perbaikan dan Perawatan Kendaraan Ringan & Dump Truck	254,477,000	-
BEBAN TRANSPORT SITE		305,744,000
BEBAN SERVICE PERALATAN SITE		125,664,930
Beban Safety dan Security	4,931,000	-
Beban Spare Part	3,022,602,443	5,089,241,664
Beban bunga		-
LABA KOTOR USAHA	2,851,639,374	30,610,667,988

BEBAN OPERASIONAL	5,690,852,464	6,754,990,216
Gaji Karyawan dan THR	1,262,713,106	-
Beban akomodasi dan Operasional		202,079,004
Beban Transport	99,350,329	-
BEBAN ATK, MATERAI, STEMPEL DLL		10,959,900
BEBAN LSITRIK, AIR, PAM, INTERNET		46,056,041
BEBAN BENSIN, TOLL, PARKIR		67,975,369
BEBAN MAKAN HO		120,532,601
BEBAN PENGIRIMAN/KURIR		39,393,600
BIAYA PERJINAN		10,100,000
DISKONTO		120,000,000
SERVICE INVENTARIS KANTOR HO		38,424,362
Beban Pulsa	4,492,000	30,261,192
Beban Kesehatan	28,642,654	57,417,170
Beban Perjalanan Dinas	77,780,300	124,168,617
KONSULTAN PAJAK	39,000,000	64,000,000
KONSULTAN/JASA LAIN-LAIN		168,600,000
BEBAN KANTOR HO LAIN-LAIN		258,486,742
Beban Diskonto	50,000,000	-
Beban Asuransi		23,153,156
BEBAN SEWA ALAT/MESIN	5,875,000	1,499,366,490
BEBAN SEWA TEMPAT		167,300,000
Beban Pajak	487,820,983	-
Beban Lain-lain	100,880,750	-
		-
Penyusutan Bangunan	10,265,842	16,758,350
Penyusutan Kendaraan	3,518,109,000	3,684,035,122
Penyusutan Peralatan	5,922,500	5,922,500
konsultan		-
Beban bank/transfer		-
		-
TOTAL PENDAPATAN LAIN-LAIN	(1,067,725,424)	463,532,946
PENDAPATAN BUNGA BANK	3,561,506	6,203,825
Beban Administrasi Bank	(8,921,850)	(13,931,808)
BEBAN BUNGA PINJAMAN/LEASING	(1,062,365,080)	(228,425,000)
Beban Pajak		(130,729,622)
Pendapatan / (Beban) Lain-lain		830,415,552
LABA BERSIH SEBELUM PAJAK	(3,906,938,514)	24,319,210,719

1956

PT.CAHAYA SAKTI GEMILANG
Neraca (Induk Skontro)

Per Tgl. 31 Des 2016

Description	Balance
Hutang Pemegang Saham	2.624.226.500,00
Hutang Pihak ketiga	299.995.000,00
Hutang Bank - IDR	1.320.419.741,00
Jumlah Kewajiban jangka panjang	4.244.641.241,00
Jumlah Kewajiban	33.091.119.785,65
Ekuitas	
OPENING BALANCE EQUITY	312.190.024,22
RETAINED EARNING	26.281.066.696,01
Dividen	-170.290.000,00
Labr tahun ini	-7.612.401.968,00
Jumlah Ekuitas	15.810.625.151,24
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	51.901.744.936,90



ACCRATE Accounting System Report

Cetak di 11 Des 2017 - 12:13

Lampiran 4: Laporan Keuangan Laba rugi tahun 2016

PT.CAHAYA SAKTI GEMILANG
Laba/Rugi (Standar)
Dari 01 Jan 2016 ke 31 Des 2016

Description	1 Jan-31 Des 2016
Pendapatan	
PENDAPATAN	30.347.852.961,04
Pendapatan Hauling	22.072.012.092,14
Pendapatan Maintenance Road	1.085.199.526,00
Pendapatan Coal Getting	7.170.788.577,00
Pendapatan Bedding Coal	22.320.000,00
Pendapatan Rental Compact	78.472.768,00
Diskon Pendapatan	-80.940.000,10
Jumlah Pendapatan	30.347.852.961,04
Harga Pokok Penjualan	
COGS	29.793.874.388,13
Biaya Spare Part Kendaraan	4.851.308.384,54
Biaya Hauling	5.042.013.240,00
Biaya Sewa Kendaraan	1.242.399.720,00
Biaya Solar & Lubricant	7.474.977.388,65
Biaya Gaji, Upah, Tunjangan & Kompensasi Labor	7.642.653.906,00
Biaya Mess Site	30.522.800,00
Biaya Food Supplies Site	1.255.436.800,00
Biaya Pengawalan & Expedisi	297.990.285,00
Biaya Safety Site	22.139.000,00
Biaya Donasi & Retribusi Site	177.138.948,00
Biaya Entertainment Site	5.518.500,00
Biaya Medical & Insurance Site	209.722.153,00
Biaya Air & PAM Site	58.976.850,00
Biaya Listrik PLN	17.801.900,00
Biaya Pulsa Telepon & Internet	30.133.700,00
Biaya Stationary Site (ATK)	18.299.100,00
Biaya Pengiriman, Pos dan Materai	12.761.800,00
Biaya Transportation dan Travel	244.975.484,00
Biaya House Keeper	3.999.900,00
Biaya Peralatan Site	43.264.600,00
Beban Percetakan	13.894.100,00
Biaya Sewa Rumah Mess	79.533.330,00
Biaya Jasa Reparasi	246.311.491,65
Biaya Pemeliharaan Kendaraan Site	133.289.880,00
Biaya Pemeliharaan Gedung Site	10.014.900,00
Biaya Pemeliharaan Peralatan Site	7.907.000,00
Dana Khusus	27.181.000,00
Biaya Penyusutan Gedung	16.758.350,00
Biaya Penyusutan Kendaraan	571.018.768,17
Biaya Penyusutan Peralatan Kantor	6.131.111,11
Jumlah Harga Pokok Penjualan	29.793.874.388,13
LABA KOTOR	553.978.572,91

Beban Operasi	
BEBAN OPERASIONAL DAN ADMIN	7.862.860.088,00
BEBAN OPERASIONAL	1.175.400.795,00
Beban BBM Kendaraan & Transport	153.867.272,00
Beban Tol dan Parkir	36.033.398,00
Beban Perjalanan Dinas	117.065.708,00
Beban Uang Makan	75.057.308,00
Beban Pulsa Telepon	51.668.551,00
Beban Entertainment	605.417.649,00
Beban STNK, KIR dan Pajak Kendaraan	61.873.300,00
Beban Penginapan	11.439.030,00
Beban Pemeliharaan Kendaraan	62.373.579,00
Beban Pemeliharaan Peralatan	605.000,00
BEBAN UMUM DAN ADMINISTRASI	6.687.459.293,00
Beban Gaji & Tunjangan Karyawan	3.813.635.745,00
Beban Gaji, Lembur & THR	3.509.962.880,00



Laba/Rugi (Standar)

Dari 01 Jan 2016 ke 31 Des 2016

Description	1 Jan-31 Des 2016
Beban U.Makan Karyawan	61.155.000,00
Beban Transport	12.088.240,00
Beban Asuransi & Medical Karyawan	131.688.303,00
Beban Mess Karyawan	98.761.322,00
Beban Utiliti, Adm, Sewa & Lainnya	2.873.823.548,00
Beban Listrik	47.566.600,00
Beban PAM & Air	10.896.927,00
Beban Telpn & Internet	23.442.458,00
Beban Koran & Majalah	2.843.000,00
Beban Pengiriman, Pos & Materai	9.467.540,00
Beban Perlengkapan Kantor	12.523.100,00
Beban Retribusi dan Sumbangan	117.060.000,00
Beban Profesional Fee Service	232.457.247,00
Beban Pajak PPh	192.687.453,00
Beban Provisi Bank	44.666.700,00
Beban Bunga Pinjaman	1.920.309.284,00
Beban Denda / Bunga Leasing	88.355.891,00
Beban Legal Fee	130.841.000,00
Beban Cetakan	9.085.934,00
Biaya Pemeliharaan Lingkungan Kantor	8.386.600,00
Biaya Perbaikan Gedung Kantor	3.219.500,00
Beban Perbaikan Peralatan Kantor	1.795.000,00
Beban House Keeper Kantor	3.074.900,00
Beban Kantor Lain-lain	15.164.414,00
Realize Gain or Loss IDR	-1.377,68
Realize Gain or Loss USD	14.795.969,04
Unrealize Gain or Loss USD	60.518.747,42
Jumlah Beban Operasi	7.938.173.426,78
PENDAPATAN OPERASI	-7.384.194.853,87
Pendapatan dan Beban Lain	
Pendapatan lain	
PENDAPATAN DILUAR USAHA	111.647.207,00
Pendapatan Jasa Giro	7.541.912,02
Pendapatan Bunga Deposito	64.738,93
Penjualan Aktiva / Peralatan	1.000.000,00
Pendapatan Lain-lain	103.040.556,05
Jumlah Pendapatan lain	111.647.207,00
Beban lain-lain	
BEBAN DILUAR USAHA	339.853.922,12
Beban Adm Bank	11.956.554,07
Pajak Jasa Giro	1.453.095,99
Beban Buku Cek & Giro	56.500,00
Loss of Dispossal Fixed Asset	326.324.000,00
Beban Lain Lain	63.772,06
Jumlah Beban lain-lain	339.853.922,12
Jumlah Pendapatan dan Beban Lain	-228.206.715,12
LABA(RUGI) BERSIH (Before Tax)	-7.612.401.568,99
LABA(RUGI) BERSIH (After Tax)	-7.612.401.568,99

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Stevanus Wiryo Suharto
NIM : 232012204
Fakultas/Progdi : FEB/Akuntansi
Tempat, Tanggal Lahir : Wonogiri, 28 Februari 1994
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Alamat : Griya Parahyangan MG 10, Solo Baru
Agama : Kristen
Nomor Telepon : 08112699949
Alamat *E-mail* : wiryostevanus@gmail.com
Judul Skripsi : Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Cahaya Sakti Gemilang)

Riwayat Pendidikan :

- 2000-2006 : SD Kristen Kalam Kudus
- 2006-2009 : SMP Kristen Kalam Kudus
- 2009-2012 : SMA Kristen Kalam Kudus

Riwayat Organisasi dan Kepanitian:

- 31 November -1 Desember 2013 : Peserta Latihan Dasar Kepemimpinan Mahasiswa “*Fundamental Economics Leadership Training*”
- 8 Maret 2014 : Panitia *Retreat In One Day* 2014